

به نام خدا

سازمان توزیع وفروش هوشمند

نویسنده: رضا سلیمی

سرشناسه: سلیمی، رضا، ۱۳۷۰-
عنوان و نام پدیدآور: سازمان توزیع و فروش هوشمند/ مولف رضا سلیمی.
مشخصات نشر: تهران: نسل روشن، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۲۶۶ ص.؛ مصور (بخشی رنگی)، جدول (رنگی)، نمودار (رنگی).؛ ۲۷/۵×۱۴/۵ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۲۳-۶۳۹-۶-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۲۱- ۲۲۲.
موضوع: تدارکات بازرگانی Business logistics
بازاریابی Marketing
تدارکات بازرگانی -- مدیریت Business logistics -- Management
توزیع کنندگان (بازرگانی) Distributors Commerce
توزیع (نظریه اقتصادی) Distribution Economic theory
رده بندی کنگره: HD۳۸/۵
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۷
شماره کتابشناسی ملی: ۹۴۶۳۰۱۰
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

سازمان توزیع و فروش هوشمند

نویسنده: رضا سلیمی

ناشر: انتشارات نسل روشن

چاپ اول: ۱۴۰۳

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

قیمت: ۲۸۵,۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۳۲۳-۶۳۹-۶-۶

نشانی: تهران - میدان انقلاب، مابین خیابان فخر رازی و خیابان دانشگاه، خیابان شهید نظری

پلاک ۶۱ طبقه چهارم واحد ۴۴ B - تلفن: ۰۲۱-۶۶۹۵۳۱۲۶



www.nasleroshan.com

فصل اول:

کانال‌های توزیع و پخش

پس از مطالعه این فصل شما می‌توانید در سازمان خود:

- تعریف درستی از کانال‌های توزیع و فروش داشته باشید.
 - اقدامات لازم و مصیح جهت راه‌اندازی کانال‌های توزیع خود داشته باشید.
 - با انواع تحقیقات بازاریابی به خصوص مصرف‌کننده و ریتیل آذیت آشنا شده، و در سازمان خود مورد استفاده قرار دهید.
 - انواع مدل‌های پخش را به همراه مزایا و معایب آن‌ها شناخته و بهترین مدل پخش و توزیع را برای سازمان خود انتخاب کنید.
 - سافت‌ار مناسب جهت شرکت خود تعریف کنید.
 - در خصوص کانال فروش نمایندگی که بخش عظیمی از فروش سازمان را به خود اختصاص می‌دهد، تصمیمات درست و به‌جا اتخاذ نمایید.
-

۱-۱) انواع کانال های توزیع

۱-۱-۱) کانال فروش با سطح صفر

سطح کانال	کانال توزیع و فروش	توضیحات	مزایا	معایب
	فروش مستقیم (کانال بدون واسطه) از طریق شرکت در نمایشگاههای فروش	فروش مستقیم به مشتریان نهایی در نمایشگاههای فروش (فروشگاههای عرضه مستقیم شیرین عسل)	افزایش ارزش برند- سهولت فروش- سهولت نظارت بر روند فروش- دریافت بازخورد مستقیم از مصرف کننده نهایی- استقبال بیشتر مصرف کننده	منابع محدود شرکتها- دامنه جغرافیایی محدود فروش- دشواری مدیریت-میزان سوددهی کم
کانال یا سطح صفر	فروش مستقیم (کانال بدون واسطه) از طریق فروش در پایانه های مربوط به خود شرکت	فروش مستقیم به مشتریان نهایی در مغازه ها و پایانه های فروش متعلق به خود شرکت	معرفی نام برند-سهولت فروش- سهولت نظارت بر روند فروش- دریافت بازخورد از مصرف کنندگان نهایی- استقبال مصرف کننده - فراهم شدن فرصت فروش وسیع- حاشیه سود بالاتر	محدودیت منابع انسانی- محدودیت مالی- ریسک عدم فروش - دشواری در اجرا
	فروش اینترنتی	فروش محصولات به مشتریان نهایی از طریق اینترنت	دامنه وسیع مشتریان- هزینه بازاریابی نسبتا اندک-حاشیه سود مناسب-فراهم شدن امکان تحلیل دقیق فروش	حجم پایین فروش - نا آگاهی سازمان های فروش

(حقیقی, نویدی نیکو, & زمانی, ۱۳۹۱)

۱-۲) کانال فروش تک سطح

سطح کانال	کانال توزیع و فروش	توضیحات	مزایا	معایب
کانال تک سطحی	فروش از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای	انواع فروشگاه‌های زنجیره‌ای مانند رفاه، اتکا، هایپر و...	حجم بالای فروش - سهولت فروش - بهبود جایگاه برند - ورود به بازارهای دور افتاده.	دشواری ورود - دشواری نظارت بر روند فروش - هزینه‌های بالا -
	بازاریابی و فروش مویرگی	فروش محصولات در بازارهای هدف بر مبنای فروش حضوری و کار با خرده فروشان	حذف واسطه‌های اول مانند عمده فروشان - ارائه خدمات بهتر به مشتریان - کنترل بهتر آمیخته بازاریابی	هزینه بازاریابی - هزینه بالای استفاده از نیروی انسانی - دشواری مدیریت - نیاز به ملزومات

(حقیقی، نویدی نیکو، & زمانی، ۱۳۹۱)

۱-۳) کانال فروش دو سطحی

سطح کانال	کانال توزیع و فروش	توضیحات	مزایا	معایب
کانال دو سطحی	فروش از طریق مشتری یابی (عمده فروشان) و فروش به عمده فروشان	اطلاعات مربوط به عمده فروشان کسب شده و طی تماس تلفنی سفارش می‌گیرند	سهولت فروش - حجم بالای فروش - هزینه بازاریابی اندک	تیم مذاکره حرفه‌ای - شرایط مناسب فروش - ضعف نظارت بر آمیخته بازاریابی - بازخورد ضعیف
	مشتری یابی و فروش به شرکت‌های پخش	یافتن مشتری، بازاریابی تلفنی و فراهم ساخت امکان فروش		
	فروش از طریق اعطای نمایندگی	یافتن نماینده و اعطای نمایندگی فروش شرکت در شهر یا منطقه	معمولا اعطای نمایندگی دارای شرایط خاص می‌باشد که از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت می‌باشد.	

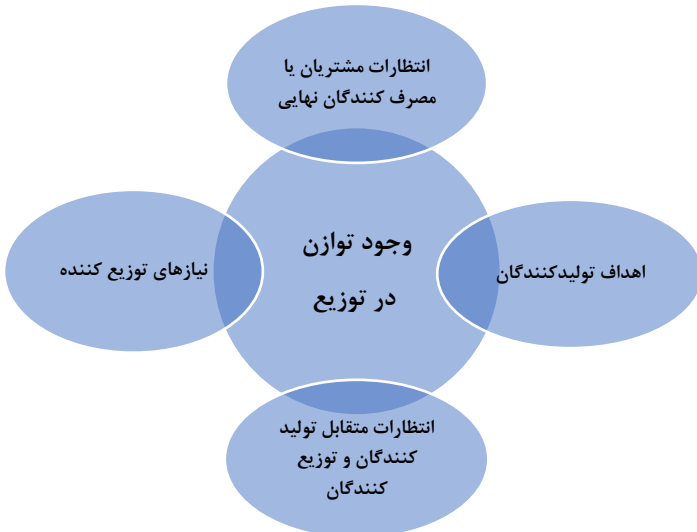
۴-۱-۱) هزینه کانال‌های فروش

حداقل منابع مورد نیاز به منظور راه‌اندازی این کانال	کانال توزیع و فروش
هزینه ثبت نام و اجاره غرفه - قفسه بندی، دکورسازی و غرفه آرای - هزینه حمل و نقل افراد و اجناس - دستمزد فروشندگان و هزینه اقامت و..	فروش مستقیم (کانال بدون واسطه) از طریق شرکت در نمایشگاه‌های فروش
هزینه اجاره یا خرید فروشگاه- هزینه قفسه‌بندی یا دکوراسیون- هزینه اجاره ماهانه- دستمزد فروشنده- ملزومات اداری- هزینه تبلیغات اولیه مانند سایبان، تابلو، سردرب و...	فروش مستقیم (کانال بدون واسطه) از طریق فروش در پایانه‌های مربوط به خود شرکت
هزینه تهیه بارکد ملی برای تک تک محصولات- هزینه مذاکرات اولیه- هزینه حقوق ماهیانه فروشنده- هزینه حمل و نقل کالا	فروش از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای

(حقیقی، نویدی نیکو، & زمانی، ۱۳۹۱)

۲-۱-۲) وجود توازن در توزیع

چهار موضوع یا مبحث مورد تنازع همیشه در مدیریت توزیع وجود داشته است. این موضوعات به تولید کنندگان، توزیع کنندگان، مشتریان یا مصرف کنندگان نهایی و بالاخره فعالیت‌های بازاریابی و توزیع مربوط می‌گردد.



(بلوریان تهرانی د. ۱۳۹۰)

اهداف تولید کنندگان:

- ✓ فروش و سهم بازار بالا در تمام بازارها
- ✓ سود کافی و رضایت صاحبان سرمایه
- ✓ استمرار و دوام همکاری عوامل توزیع با تولید کنندگان
- ✓ وفاداری مشتریان نهایی
- ✓ کنترل دائمی و موثر بر بازار و شبکه توزیع

نیازهای توزیع کنندگان:

- ✓ حاشیه سود کافی و تامین کننده مخارج
- ✓ گردش سریع کالا و شارژ فوری انبار از جانب تولید کننده
- ✓ معاملات اعتباری و تسویه حساب‌های طولانی مدت
- ✓ هماهنگی و مشارک در برنامه‌ها و تبلیغ و ترویج
- ✓ حمایت‌های مختلف از جانب تولید کننده

انتظارات مصرف کننده نهایی

- ✓ رعایت حداقل صفات لازم برای کالا (استانداردها)
- ✓ ایجاد و گسترش کیفیت تا حد رضایت مصرف کننده
- ✓ کاهش قیمت تا حد قابل تحمل
- ✓ فراهم کردن خدمات پس از فروش
- ✓ دسترسی به تولید کننده

انتظارات متقابل تولید کنندگان از توزیع کنندگان

- ✓ تخلیه سریع انبار تولید کننده
- ✓ سعی در افزایش فروش و سهم بازار
- ✓ ارسال بازخوردها و اطلاعات بازار
- ✓ کمک در دسترسی به اطلاعات بازار
- ✓ همراهی در برنامه‌های ترویج فروش (بلوربان تهرانی د. ۱۳۹۰)

۱-۳) بررسی‌های لازم قبل از راه‌اندازی شرکت پخش

با توجه به جو رقابتی امروز، سازمان‌ها دیگر فرصت شکست خوردن و یا یادگیری از طریق آزمون و خطا را ندارند. آن چه سازمان‌ها را در میدان رقابت باقی نگه می‌دارد حرکت با گام‌های مطمئن می‌باشد. ریسک مخاطره‌پذیری و حرکت بدون برنامه برای بسیاری از سازمان‌ها مقدور نبوده و ممکن هست آنها را به ورطه ورشکستگی بکشاند. راه‌اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی هم از جمله حساس‌ترین فعالیت‌هایی است که یک سازمان فروش ممکن نسبت به آن اقدام نماید. راه‌اندازی این سیستم در صورت برآورد ناصحیح و اقدامات مبتدیانه با توجه به هزینه‌هایی که بر سازمان تحمیل می‌نماید به راحتی می‌تواند به قیمت پایان کار سازمان تمام گردد. احتمالاً شما هم با نمونه زیادی از سازمان‌های فروشی که به همین دلیل ناشیانه و شرایط سنجی نادرست، ورشکست شده‌اند مواجه شده‌اید.

امکان سنجی راه‌اندازی شرکت‌های پخش

امکان سنجی در حقیقت مجموعه فعالیت‌هایی است که ریسک راه‌اندازی سیستم پخش و فروش مویرگی را به حداقل رسانده است و پارامترهای اصلی مورد نیاز در فازهای بعدی را برای ما روشن می‌سازد. معمولاً مجموعه فعالیت‌های امکان سنجی شامل بررسی شرایط بازار، مشتریان، رقبا و توانمندی‌های سازمان و برخی موارد دیگر است که به طور خلاصه می‌توان آن را ضمن گزارشی تحت عنوان گزارش تحلیلی بازار عنوان نمود.

۱-۴) موارد مورد بررسی در گزارش تحلیلی بازار

۱) بررسی شرایط بازار مهم‌ترین پارامترها در بررسی شرایط بازار عبارتند از:

- ✓ بررسی عوامل سیاسی بازار
- ✓ بررسی عوامل قانونی بازار
- ✓ بررسی عوامل کلان اقتصادی

✓ بررسی عوامل تکنولوژیک بازار

✓ بررسی عوامل محیطی

✓ بررسی عوامل قانونی^۱

۲) شناسایی و طبقه‌بندی گروه مشتریان

دغدغه اصلی سازمان‌های فروش، مشتریان آنهاست. مشتریان متضمن بقای و حرکت رو به جلوی سازمان هستند. بنابراین پیش از راه‌اندازی هر کانال و سازمان فروشی بررسی مشتریانی که قرار است محصول را خریداری کنند لازم است. گروه مشتریان در مویرگی بستگی به ماهیت محصول و حجم خرید گروه مشتریان بستگی دارد که بایستی با توجه میزان سود هر یک، گروه هدف مشخص گردند.

۳) بررسی رقبا (درصد حضور و سهم بازار و سیاست‌های قیمت گذاری):

قبل از راه‌اندازی کانال فروش مویرگی و حتی سازمان فروش باید از وضعیت رقبای خود، توان آنها، حوزه فعالیت، مزیت‌ها و نقاط ضعف آنها آگاهی داشته باشید. به ویژه زمانی که این شما هستید که به عنوان رقیب تازه وارد، به جمع رقبا می‌پیوندد. در این حالت به خاطر داشته باشید خلایی در بازار وجود ندارد و افزایش سهم از بازار شما به معنای کاهش سهم از بازار یکی از رقبای شما خواهد بود. به

^۱تحلیل PESTEL به عنوان یکی از اصول بازاریابی، تحلیل محیط به مثابه یک کل است که کسب‌وکار در آن فعالیت یا محصولاتش را عرضه می‌کند. همچنین شرکت‌ها از این مفهوم به عنوان ابزاری برای بررسی محیطی که در آن فعالیت می‌کنند یا قصد دارند محصول، خدمات یا پروژه‌ای را در آن شروع کنند استفاده می‌کنند. اینها عواملی نظام‌مند هستند که خارج از کنترل افراد قرار دارند و کسب‌وکارها باید استراتژی‌هایی اتخاذ کنند که به شکلی مسالمت‌آمیز با آنها هم‌زیستی کنند و در آن شرایط به کسب درآمد بپردازند.

Pسیاسی (Political) ؛

Eاقتصادی (Economic) ؛

Sاجتماعی (Social) ؛

Tتکنولوژیک (Technological) ؛

Eمحیطی (Environmental) ؛

L قانونی (Legal).

عبارت دیگر، کالای شما برای فروش، لازم است جای کالای یکی از رقبای شما را بگیرد و این کار جز در حالتی که کالای شما نسبت به کالای رقیب، دارای مزیت باشد، امکان‌پذیر نیست.

باید همواره این گزاره را مد نظر داشت که با توجه به تعداد ثابت و محدود مشتریان برای قانع کردن آنها به خرید باید مزیت‌های بیشتری نسبت به رقا به آنها ارائه دهید. در غیر این صورت آنها همچنان ترجیح خواهند داد، با رقبای با سابقه‌تر شما کار کنند.

۴) بررسی توانمندی‌ها (توانمندی‌های بالفعل و بالقوه) و نقاط ضعف خود:

به خاطر داشته باشید که نقاط قوت شما اهرم‌های نفوذ شما خواهند بود و نقاط ضعف شما اهرم‌های نفوذ رقبای شما. باید به خوبی قدرت اهرم‌های نفوذی خود و رقبای خود را بررسی نمایید.

به طور کلی هر سازمان فروش باید دارای یکی از مزایا و ویژگی‌های ذکر شده باشد تا بتواند با دیگر سازمان‌های فروش رقابت نماید.

۱) قیمت پایین

۲) برتری محصول

۳) کوچکی بازار هدف

انواع مزیت‌های رقابتی در صنعت بخش:

روش دستیابی	ابزار	ویژگی رقابتی	ردیف
روش و امکانات تولید مطلوب مانند روش تمام اتوماتیک که هم سرعت تولید بالایی دارد و هم تیراژ تولید در سطح بالایی است	بهای تمام شده پایین	قیمت پایین	۱
اگر بهای نیروی انسانی پایین است، از روش تولید دستی استفاده کنید.			
استفاده از منابع اولیه ارزان			
بهینه سازی روش تولید، حمل و نقل و فروش			
استراتژی درآمدزایی پایین	حاشیه سود پایین		
کاهش هزینه‌های جاری سازمان			
هرچه تنوع محصولات سازمان بالاتر باشد، توان رقابت سازمان افزایش می‌یابد. محصولات هم رده و مشابه تولید کنید و سبد کالا را افزایش دهید و تکمیل کنید.	تنوع محصول	برتری محصول	۲
استفاده از مواد اولیه مرغوب، تولید بهینه، دریافت استانداردهای بین‌المللی، استفاده از نیروی انسانی مجرب	کیفیت محصول		
طراحی حرفه‌ای بسته‌بندی و استفاده از بسته‌بندی مرغوب و زیبا	بسته‌بندی محصول		
در اختیار داشتن واحد R&D قدرتمند	جدید بودن محصول		
تولید محصولاتی که رقبا آن را تولید نمی‌کنند.	انحصاری بودن تولید		
در اختیار داشتن واحد R&D قدرتمند	زیبایی و طراحی عالی محصول		
استفاده از تبلیغات و برندینگ قدرتمند	شناخته شده بودن محصول		
معمولا انتخاب به بازار کوچک و خدمت رسانی عالی به آن، بهتر از انتخاب بزرگ و خدمت رسانی ضعیف به آن است.	خدمت رسانی عالی به یک بازار کوچک تر		

(۵) پیش‌بینی شرایط

مراحل طراحی استراتژی‌های توزیع

- بخش‌بندی بازار و مشتریان

- ترسیم منحنی¹ PLC برای هر محصول
- تعیین مشخصات و مزایا و منافع هر محصول برای توزیع کننده
- ارزیابی محیط کسب و کار
- پیش‌بینی خدمات مورد انتظار از اعضای کانال
- طراحی گزینه‌های مختلف توزیع
- ارزیابی منابع و قابلیت‌های سازمان و سطح انتظار از فعالیت‌های توزیع
- انتخاب استراتژی مناسب
- اجرا یا تخصیص منابع
- کنترل و بازنگری

دلایل شکست بعضی از استراتژی‌های توزیع

- ✓ استفاده از یک کانال واحد برای محصولات مختلف یا مشتریان مختلف
- ✓ ضعف در بازنگری و تغییر در استراتژی‌ها
- ✓ کمی خلاقیت و نوآوری و مقاومت در برابر تغییر
- ✓ ضعف در شناسایی مشتریان و ترجیحات یا اعتراضات آنها
- ✓ عدم اختصاص منابع کافی مالی و انسانی و فنی به پروژه توزیع

مواردی که به تغییر استراتژی منجر می‌شود

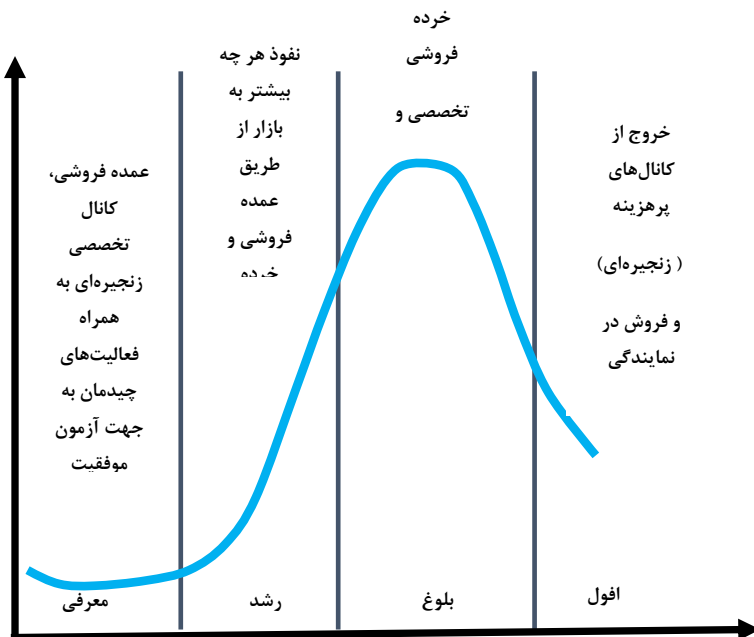
- ✓ تغییر در عادات خرید
- ✓ تغییر در نوع کالا و الگوی مصرف
- ✓ تغییر در نیاز و توان پرداخت مصرف کننده
- ✓ تغییر در انواع محل‌های عرضه و خرده‌فروشی‌ها
- ✓ تغییر در قدرت مالی تولید کننده

¹ Product Life Cycle

- ✓ تغییر در آینده بازاریابی
- ✓ تغییر در مورد عمر در منحنی PLC
- ✓ تغییر در تکنولوژی و منسوخ شدن کالا

کانال‌های توزیع مناسب در مراحل مختلف PLC

برای انتخاب کارکنان مناسب در مراحل مختلف معرفی، رشد، بلوغ و افول نظریات گوناگونی وجود دارد و واقعاً نمی‌توان از نسخه واحدی الگوبرداری کرد، زیرا اصولاً تصمیمات بازاریابی اقتضایی است و بسته به مورد می‌تواند با نمونه مشابه دیگر متفاوت باشد. در شکل زیر کانال‌های مناسب هر مرحله نشان داده شده است.



تجزیه تحلیل SWOT در شرکت های پخش

به منظور تجزیه تحلیل وضعیت یک شرکت پخش از متدولوژی SWOT استفاده می شود. در این متدولوژی می توان هر عامل، هر پدیده، هر گروه رقیب و هر واحد سازمانی را مورد بررسی قرار داد. این بررسی از چهار بعد نقاط قوت و نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها انجام می شود. نقاط قوت و نقاط ضعف بررسی های درون سازمانی و فرصت ها و تهدیدها از بررسی های برون سازمانی به دست می آید. در شکل زیر مدل SWOT^۱ دیده می شود:



^۱ چهار واژه ای که معمولاً آن ها را به واسطه ی حرف اول معادل های انگلیسی شان، به عنوان SWOT یا ماتریس SWOT می شناسیم:

فرصت (Opportunity)

تهدید (Threat)

قوت (Strength)

ضعف (Weakness)

نقاط ضعف عمومی و شایع (W)

- ✓ کمی تعداد پرسنل پخش در مقایسه با حجم کار، تعداد فروشگاه‌ها و تعداد و تنوع اقلام
- ✓ ضبط یا فقدان برنامه‌ریزی تامین کالا و جور نبودن اجناس
- ✓ کمبود یا فقدان تجهیزات سخت افزاری مانند وسایل حمل و نقل و انبارهای مکانیزه
- ✓ فقدان دانش و آگاهی و فروشندگان و ویزیتورها نسبت به بنگاه‌های تولید کننده و صاحب کالا
- ✓ ضعف هماهنگی یا ارتباط ضعیف بین واحدهای بازاریابی و پخش
- ✓ فقدان واحد تحقیقات بازار فعال
- ✓ فقدان برنامه‌ریزی استراتژیک
- ✓ فقدان سیستم ارزیابی عملکرد فروشندگان

نقاط قوت عمومی و شایع (S)

- ✓ جور بودن اجناس
- ✓ قیمت و کیفیت مناسب
- ✓ ناوگان مجهز و به روز
- ✓ داشتن کافی فروشندگان و ویزیتورها
- ✓ گستردگی شعاع توزیع و وجود تقاضا

فرصت‌های آشکار (O)

- ✓ ماهیت مصرفی بودن کالاها و وجود تقاضاهای دائمی
- ✓ وجود بازارهای بالقوه به خاطر جوانی جمعیت
- ✓ تکنولوژی ارتباطی سریع و جدید

✓ وجود نیروهای تحصیلکرده و آماده به کار

تهدید آشکار (T)

- ✓ احتمال ورود رقبای جدید داخلی
- ✓ احتمال ورود رقبای جدید خارجی
- ✓ دوره‌های بحران و رکود
- ✓ موانع قانونی احتمالی به زیان شرکت‌های پخش
- ✓ سهم بازار قابل توجه رقبای فعلی
- ✓ قدرت چانه‌زنی صاحبان کالا
- ✓ قدرت چانه‌زنی خرده‌فروشان
- ✓ استفاده از تکنولوژی پیشرفته ارتباطی توسط رقبا

این ماتریس به شما کمک میکند گزینه‌های استراتژیکی را شناسایی کنید که می‌تواند در پاسخ به سوالات زیر راه‌گشا باشد:

- قوت‌ها و فرصت‌ها (SO) چگونه می‌توانید از قوت‌هایتان برای بهره‌برداری از فرصت‌ها استفاده کنید؟
- قوت‌ها و تهدیدها (ST) چگونه می‌توانید با استفاده از نقاط قوت خود از تهدیدهای واقعی و بالقوه اجتناب کنید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WO) چگونه می‌توانید فرصت‌ها را برای رفع ضعف‌هایی که تجربه می‌کنید به کار بگیرید؟
- ضعف‌ها و فرصت‌ها (WT) چگونه می‌توانید ضعف‌های خود را حداقل و از تهدیدها اجتناب کنید؟

استراتژی‌های توزیع

برای دستیابی به استراتژی‌ها باید عوامل فوق را در ماتریس SWOT درج و آن را با یکدیگر تلاقی داد.
در شکل زیر ماتریس SWOT ملاحظه می‌شود.

تهدیدها T1 T2 T3 . . .	فرصت‌ها O1 O2 O3 . . .	عوامل محیط خارجی عوامل محیط داخلی
S/T استراتژی‌های تغییر جهت	S/O استراتژی‌های تهاجمی	نقاط قوت S1 S2 S3 . .
دور زدن یا فرار از تهدیدها	ایجاد مزیت رقابتی	
W/T استراتژی‌های تدافعی	W/O استراتژی‌های محافظ کارانه	نقاط ضعف W1 W2 W3 . .
رفع آسیب‌پذیری‌های سازمان	رفع نیازهای آینده سازمان	

استراتژی‌های تهاجمی (SO)

استراتژی‌های بازاریابی، تماما از تلاقی دو بعد نقاط قوت و فرصتها به دست می‌آیند. برای شناسایی استراتژی‌های بازاریابی از ماتریس آنسف استفاده می‌کنیم در شکل زیر ماتریس آنسف ملاحظه می‌شود.



اکنون برای نزدیک شدن به راه‌حل واقعی، استراتژی توزیع و در دو گروه، شرکت‌های کوچک و شرکت‌های بزرگ و در ۴ دوره معرفی، رشد، بلوغ و افول بررسی می‌کنیم.

استراتژی‌های توزیع در شرکت‌های کوچک

الف) در دوره معرفی

- تبلیغات جهت معرفی محصولات جدید در رسانه‌های تلویزیون، رادیو، ارسال نمونه رایگان برای مشتریان بالقوه و...
- قبضه قفسه‌های فروشگاه‌های فروشنده‌ها با محصولات جدید و افزایش آرایه کالاها با توزیع وسیع توسط نیروهای حرفه‌ای
- استراتژی نفوذ در بازار و دمپینگ
- تجمیع و همزمانی در اجرای استراتژی‌های جذب و فشار

ب) در دوره رشد

- استراتژی نفوذ در بازار و توسعه بازار
- استفاده از کانال‌های توزیع و فروش مستقیم جهت بالابردن دسترسی مشتریان به کالا با حداقل قیمت
- متمایز نمودن شرایط تحویل کالا برای دستیابی به مزیت رقابتی و دستیابی به موفقیت‌هایی از حیث توزیع پیش از ورود محصول به مرحله بلوغ

¹ Market Development

² Market Penetration

³ Diversification

⁴ Product Development

- حفظ و گسترش سیستم توزیع جهت پوشش وسیع بازار

ج) در دوره بلوغ

- استراتژی حفظ سهم بازار
- استراتژی‌های توسعه محصول و توسعه بازار
- استراتژی‌های کاهش هزینه‌های متوسط

د) دوره‌ی افول

- تمرکز بر توزیع به منظور ترغیب واسطه‌ها به ادامه خرید محصولات شرکت
- استراتژی تنوع هم‌مرکز (تدارک و توزیع گروهی از محصولات با تکنولوژی مشابه مانند مواد غذایی کنسرو شده یا شوینده‌های جامد).

استراتژی‌های توزیع در شرکت‌های بزرگ

الف) در دوره معرفی و رشد

- حضور در بخش‌هایی از بازار که رقبا در آن‌ها حضور کم رنگی دارند.
- حضور و فعالیت در بخش‌هایی که نیاز وجود دارد، اما تأمین کننده وجود ندارد.
- ایجاد تمایز در هر زمینه ممکن به خصوص کانال‌های توزیع قوی
- ترغیب مشتریان به خرید بیشتر و تقاضا دفعات بیشتر و تسهیل این فرایند
- تقویت روابط با عوامل توزیع
- به کارگیری سیستم توزیع مستقیم
- گشایش سیستم فروش اینترنتی و احداث زیرساخت
- ایجاد کانال‌های توزیع منحصر به فرد برای دسترسی به مشتریان بالقوه در یک یا چند بخش توسعه نیافته بازار

ب) دوره بلوغ و افول

- حداکثر کردن جریان نقدی و حفظ سهم بازار
- ایجاد موانع در جهت جلوگیری از کاهش افت فروش
- افزایش سهم بازار از طریق اقدامات انگیزشی

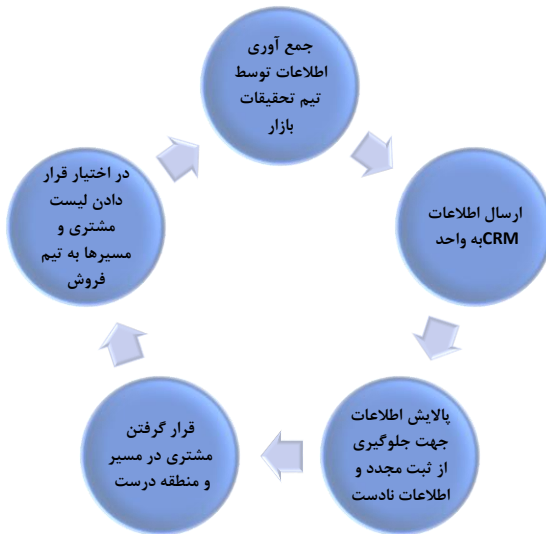
۱-۵) تحقیقات بازار در شرکت‌های پخش

۱-۵-۱) مقدمه

یکی از وظایف مهمی که شرکت‌های پخش از تیم تحقیقات بازار انتظار دارند سرچ اولیه مشتریان (ثبت اطلاعات پایه مشتریان) منطقه‌بندی و مسیریابی فروش می‌باشد.

بسیاری از شرکت‌های پخش، قبل از شروع فروش و فرستادن فروشندگان به مناطق فروش منطقه فروش را سرچ می‌کنند بدین معنا که فقط اطلاعات پایه مشتریان را (نام فروشگاه، نام مالک، شماره تماس، آدرس دقیق فروشگاه، نوع فعالیت فروشگاه، گریدبندی فروشگاه (که در ادامه در خصوص نحوه گریدبندی فروشگاه توضیح خواهیم داد) و...) را جمع‌آوری و توسط تیم صدای مشتری (CRM) ^۱ یا نیروی مخصوص (پشتیبان فروش) در سیستم اطلاعات شرکت ثبت می‌گردد.

فرایند انجام کار سرچینگ بازار توسط تیم تحقیقات بازار



¹ Customer Relationship Management

۲-۵-۱) زمینه‌های انجام تحقیقات بازار

تحقیقات بازاریابی در سه زمینه اصلی صورت می‌گیرد که عبارتند از:

۱) ایده پردازی^۱

۲) بررسی نگرش و عادات مصرف کننده

شاخص‌های مورد بررسی

- ویژگی‌های جمعیت شناختی
- نگرش و سبک زندگی و بخش‌بندی مصرف کنندگان
- حجم و فراوانی مصرف و روند تغییرات آن
- فعالیت‌های روزانه و اوقات فراغت
- الگوی خرید و مصرف
- میزان وفاداری به محصولات
- نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مصرف کننده
- وضعیت اجتماعی و فرهنگی
- سنجش میزان رضایت
- نگرش نسبت به قیمت
- آگاهی از برند و محصول
- تصویر برند
- جایگاه برند
- آگاهی در مورد عملکرد محصول
- کانال‌های خرید
- سایر

^۱ Idea / Concept Generation

۳) آزمون ایده^۱

پس از رسیدن به ایده‌های مختلف در مورد محصولات جدید و با انطباق محصولات فعلی با نیازهای در حال تغییر گروه هدف، حال نوبت آن است که این ایده‌ها توسط گروه هدف ارزیابی و رتبه‌بندی (اولویت‌بندی) گردد تا تیم بازاریابی با لحاظ الزامات و محدودیت‌های درون سازمانی و قرار دادن در کنار ترجیحات گروه هدف به تصمیم نهائی را در مورد ایده نهائی قابل اجرایی تجاری دست پیدا کند. در این تحقیق ایده‌های محصولات و ویژگی‌های جدید در قالب طرح یک مشکل، راه حل و چرایی انتخاب و استفاده از محصول جدید به همراه مزایا به گروه هدف ارائه گردیده و شرکت کنندگان در انتها ایده‌های برتر را انتخاب خواهند نمود.

۴) سنجش ایده^۲۵) سنجش عملکرد محصول^۳

محصول به صورت آزمایشی (که می‌تواند شامل محصول جدید تولید شده بصورت آزمایشی و یا محصول فعلی سازمان با یک ویژگی ارتقا یافته باشد) در اختیار گروه هدف به مدت زمان محدودی قرار می‌گیرد تا در یک محیط واقعی مورد استفاده قرار گیرد. نظرات آنها در مورد عملکرد محصول ثبت گردد تا در تولید واقعی نهایی محصول تغییرات لازم در راستای انطباق عملکرد با انتظارات و کسب حداکثری رضایت مشتری میسر گردد. به این آزمون بعضاً آزمون در منزل یا Home Use Test هم اطلاق می‌گردد.

۶) سنجش بسته بندی^۴

در این آزمون نوع طرح، محتوا و پیام‌های مندرج در بسته‌بندی در قیاس با محصولات مشابه و یا محصولات فعلی توسط گروه هدف در نقطه نظر جذابیت، راحتی

^۱ Concept Test

^۲ Product Test

^۳ Performance Test

^۴ Packing Test

در استفاده و گویا بودن مورد آزمون و بررسی قرار می‌گیرد تا اصلاحات لازم بر اساس نقطه نظریات گروه هدف انجام پذیرد.

۷) ارزیابی قیمت^۱

آزمون قیمت پیش‌بینی شده احتمالی محصول بر اساس عملکرد مورد انتظار و نوع بسته‌بندی و هم‌چنین در قیاس با قیمت‌های مشابه رقبا توسط گروه هدف مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد. نتیجه این آزمون رسیدن به این حقیقت می‌باشد که گروه هدف با توجه به عملکرد و ویژگی‌های ترکیبی محصول چه میزان حاضر است به عنوان قیمت محصول پرداخت نماید. قیمتی که در پایان از طریق آزمون بدست می‌آید باید در سیستم‌های کنترلی قیمت‌گذاری سازمان از نظر عملی و اقتصادی بودن مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد.

۸) پایش بازار^۲

۹) تحقیقات تبلیغات^۳

بدلیل هزینه‌های سرسام‌آوری که سازمان‌ها برای فعالیتهای تبلیغاتی خود انجام می‌دهند. سنجش میزان تاثیر تبلیغات و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آن، نقش پر رنگی پیدا می‌کند. چه بسا سازمان‌هایی که سالانه میلیاردها ریال صرف تبلیغات خود می‌کنند اما اختلافی در کسب و کار با رقبای خود ندارند: رقبایی که بسیار کمتر از این سازمان‌ها هزینه می‌کنند. راز چنین اختلافی، وجود تحقیقات پیش، حین و پس از اجرای برنامه‌های تبلیغاتی است. شاخص‌های که بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد.

^۱ Price Test

^۲ Market Monitoring

^۳ Advertising Research



- میزان آگاهی از برند^۱ میزان تعداد کسانی که برند را دیده و از وجود آن آگاه هستند.
- برند اول مصرف کنندگان وقتی به گروه محصول خاصی فکر می کنند). (Top of Mind)
- تناوب استفاده از محصول در ۱۲ ماه گذشته
- تناوب استفاده از محصول در ۳ ماه گذشته
- برند اصلی یا برند مورد استفاده بیشترین در یک دوره خاص
- برند در حال استفاده در حال حاضر
- میزان آگاهی از تبلیغات^۲
- میزان یادآوری تبلیغات^۳
- میزان یادآوری پیام^۴

^۱ Brand Awareness

^۲ Advertisement Awareness

^۳ Advertisement Recall

^۴ Slogan Recognition

- میزان یادآوری محتوای پیام تبلیغاتی¹
- میزان جذابیت و متقاعد سازی پیام
- میزان تاثیر تبلیغات بر ادراک برند
- میزان تغییر تصویر برند پس از تبلیغات
- میزان تاثیر تبلیغات بر تصمیم خرید
- میزان تاثیر بر فروش:
- Case Rate یا درصد فروش به ازای تبلیغات
- BDI سابقه موفقیت نسبی برند در هر یک از فضاهای بازاریابی را اندازه‌گیری می‌کند و به شما نشان می‌دهد کجاها عملکرد خوبی داشته‌اید. برای محاسبه این شاخص به تعداد فروش صورت گرفته در هر یک از فضاهای بازاریابی، بر اساس جغرافیا نیاز داریم.

۱۰ ممیزی خرده فروش²

از آنجا که خرده فروشان بعنوان نقطه آخر فروش و محل نمایش کالا محسوب می‌شوند. تحقیق درباره‌ی آنها، بسیار ضروری است. رقابت تنگاتنگ شرکت‌ها در خرده فروشی و فضای محدود در آنها، شرکت‌ها را ملزم می‌دارد تا درک صحیحی از آنچه که در خرده فروشی روی می‌دهد، داشته باشند و برنامه مناسبی برای آنها تدوین نمایند.

شاخص‌های که بایستی مورد ارزیابی قرار گیرد.

- شناسایی مناطق ضعیف فروش و علت یابی آن
- حجم فروش عددی و ریالی
- سهم بازار (عددی و ریالی)
- مقدار حجم خرید

¹ Storyboard Index

² Retail Audit

- آنالیز قیمت‌های خرید / فروش
- مقدار فروش به تفکیک کانال‌های مختلف فروش
- مدت زمان خروج کالا
- نوع پوشش دهی به تفکیک محصول
- نوع پوشش دهی کانال‌های فروش از نقطه نظر تعداد و حجم معاملات
- شرایط عدم موجودی مناسب کالا
- مقدار در دیدن بودن محصول سهم اختصاص یافته در شلف‌های نمایش کالا
- شناسایی محل قرارگیری کالا در داخل فروشگاه
- سیستم‌های توزیع کالا (دوره ویزیت، تحویل، شرایط پرداخت و نحوه‌ی سفارش‌گیری)
- عوامل اصلی رضایت از سیستم‌های توزیع
- وضعیت چیدمان
- تخفیفات
- سود فروش محصولات
- ابزار فروش
- اهرم‌های انگیزشی فروش
- جوایز کانال فروش
- علت‌های عدم خرید و قطع ارتباط
- سایر

متغیرهای مورد سنجش در یک تحقیقات بازاریابی استاندارد

حجم فروش^۱

مجموع فروش حجمی کمپانی/برند/محصول (گرم-کیلوگرم-تن-لیتر)

¹ Volume Sales

حجم فروش (ریالی)^۱

مجموع ارزش ریالی فروش کمپانی/برند/محصول

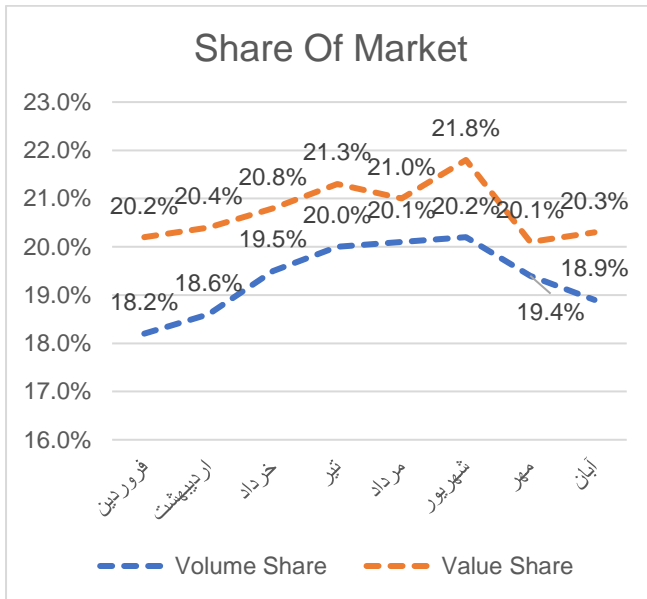
سهم بازار^۲

سهم بازار حجمی کمپانی/برند/محصول از کل کتگوری یا سابکتگوری. طی دوره‌ی آبان‌ماه، 20.3% از مجموع ارزش ریالی حاصل از فروش کل محصولات ایمیوه در بازار، متعلق به فروش برند رانی بوده است.

میتوان این سهم را در آیمیوه‌های تک نفره، چند نفره یا سایر سابکتگوری‌ها

بررسی نمود.

$$SOM/SOV = \frac{\text{فروش ریالی یا حجمی برند } A}{\text{فروش ریالی یا حجمی مارکت}} \times 100$$



¹ Value Sales

² Volume Share: (SOM)

سهم ریالی^۱

سهم بازار ریالی برند/کمپانی/محصول از کل کتگوری یا سابکتگوری طی دوره‌ی آبان‌ماه، ۱۹٪ از مجموع فروش ریالی حاصل از فروش کل محصولات آبمیوه در بازار، متعلق به فروش برند رانی بوده است.

میتوان این سهم را در آبمیوه‌های تک نفره، چند نفره یا سایر سابکتگوری‌ها

بررسی نمود

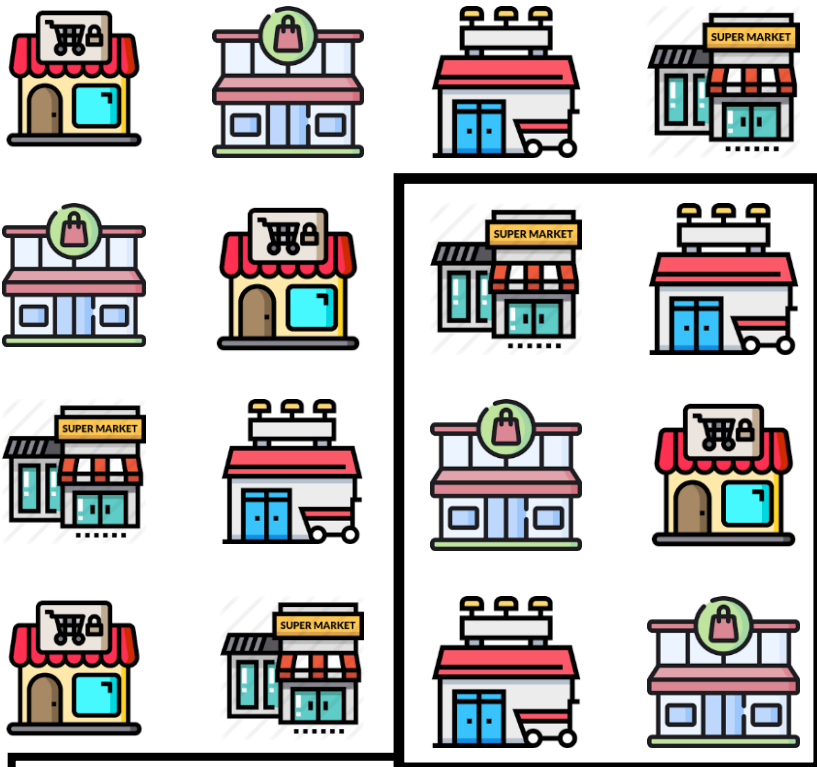
توزیع عددی^۲

درصد مغازه‌هایی که کمپانی/برند/محصول مورد نظر طی دوره در آنها حضور داشته است. منظور از حضور، این است که یا در لحظه آدیت، موجود باشد یا طی دوره، از آن کمپانی/برند/محصول، خرید انجام شده باشد.

برای مثال برند A در ۶ مغازه از کل ۱۶ مغازه‌ی آدیت شده، طی دوره‌ی اخیر حضور داشته است، بنابراین این در ۳۷٪ مغازه‌ها حضور داشته است.

^۱ Value Share: (SOV)

^۲ Numeric Handling Distribution (NHD)



$$\text{درصدی پوشش عددی} = \frac{\text{تعداد کل مشتریان که کالای شرکت را موجود دارند}}{\text{تعداد کل مشتریان}}$$

$$\text{درصد پوشش عددی} = \frac{6}{16} = 37\%$$

نکات مهم در محاسبه پوشش عددی

البته برای دقیق‌تر شدن این امر درصد پوشش را می‌توان به دو طریق متفاوت محاسبه نمود.

(۱) درصد پوشش واقعی که نشان دهنده تعداد مشتریانی که از کل تعداد مشتریان موجود در بازار محصولات سازمان را موجود دارند.

(۲) درصد مشتریانی که نسبت به تعداد مشتریان فعال و تعریف شده در سیستم کالا را موجود دارند که همیشه باید توجه داشته باشیم که تعداد مشتریان فعال و تحت پوشش همیشه کمتر از تعداد کل واقعی مشتریان می‌باشد.

توزیع وزنی^۱

$$\text{درصد پوشش وزنی} = \frac{\text{کل حجم خرید مشتریان تحت پوشش}}{\text{کل حجم خرید کل مشتریان}}$$

$$\text{درصد پوشش وزنی} = \frac{\text{فروش حجمی ۶ مغازه}}{\text{فروش کل مارکت (فروش حجمی ۱۶ مغازه)}}$$

از تقسیم WHD به NHD عدد اثربخشی توزیع^۲ به دست می‌آید که نشان دهنده میزان اثربخشی توزیع است. هر چه این عدد بیشتر از یک باشد، نشان می‌دهد توزیع محصول در مغازه‌های مهم‌تر و پرفروش‌تری صورت گرفته است.

^۱ Weighted Handling Distribution (WHD)

^۲ Distribution efficiency